

ISSN: 2392-5442, EISSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 07 العدد: 02 السنة: 2020		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة _الجزائر
الصفحات: 125- 140		تاريخ الإرسال: 2020-04-13 تاريخ القبول: 2020-05-04

## مساهمة بعض عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم The contribution of some elements of the newed administration to improve the management of sports clubs competing for football

لغورور عبد الحميد<sup>1\*</sup>، نقاز محمد<sup>2</sup>، شنوف خالد<sup>3</sup>

<sup>1</sup>معهد ت ن ب ر - جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد باتنة2

<sup>2</sup>معهد ت ن ب ر - الشهيد مصطفى بن بولعيد جامعة باتنة2

<sup>3</sup>معهد ت ن ب ر - جامعة العلوم والتكنولوجيا وهران

ملخص:

تهدف هذه الورقة العلمية إلى معرفة مدى مساهمة بعض عناصر الإدارة المستحدثة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) في تحسين تسيير بعض الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بولاية خنشلة، اين اعتمدنا المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة البحث، وتمثل مجتمع وعينة البحث في (30) عضو مجلس إدارية من خمسة أندية منافسة بولاية خنشلة تم اختيارهم عشوائيا، كما اعتمدنا أداة للدراسة استمارة استبيان تكونت من أربع محاور (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه)، أين تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية المطبقة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (spssv20)، وخلصت النتائج إلى أنه لعناصر الإدارة المستحدثة ( التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) دور في تسيير الأندية المنافسة في كرة القدم بولاية خنشلة، وفي نهاية الورقة العلمية قمنا بطرح مجموعة من الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: عناصر الإدارة المستحدثة، الأندية الرياضية المنافسة، كرة القدم.

**Abstract:** This scientific paper aims to know the extent of the contribution of some elements of the newed administration (planning, organizing, monitoring, direction) in running some sports clubs competing for football in the state of Khenchela, where we adopted the descriptive approach to its suitability to the nature of the research, and the community and sample of the research are represented in (30) council members Administrative of five competing clubs in the state of Khenchela were randomly chosen, and we also adopted a tool for the study. A questionnaire consisted of four axes (planning, organizing, monitoring, and direction), in the statistical treatment using the statistical package applied in the humanities and social sciences (spss v.20), and the results concluded to the fact that elements of the new administration (planning, organizing, sponsoring and directing) have a role in running the competitive clubs in football in the state of Khenchela. At the end of the scientific paper, we made a set of suggestions.

**Key words:** newly created management elements, competitive sports clubs, football.

\*المؤلف المرسل

## 1- مقدمة وإشكالية البحث:

إن الإدارة الرياضية الحديثة باعتبارها متنفس للأفراد لابد وأن تتوافر لها تخطيط مدروس من خلال تنظيم علي فعال مع التوجيه الدائم والتقييم المستمر من خلال قنوات الرقابة المختصة لمنع التلاعب والانحراف وبذلك يمكن أن نساهم جميعا في تحقيق أهداف الإدارة الحديثة ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال إدارة لها دراية تامة بالعناصر العامة لها مما يعود ذلك عليها بالنجاح والتقدم، وإن تلك العمليات تشكل أجزاء أساسية للعناصر الإدارية وذلك بما يشمله كل عنصر من عناصر تلك العملية الإدارية الحديثة باختلاف الأهمية النسبية لكل منها من زمن لا جزء من مكان لآخر. فقد يركز الاهتمام على نحو وظيفة التنظيم أو ينتقل هذا الاهتمام إلى عناصر أخرى كالتخطيط أو الرقابة أو التوجيه في زمان أو مكان آخر ومن ثم نجد أن الآراء تختلف بخصوص تعميم الوظيفة الإدارية وخاصة في هذا العصر نظرا لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحلية بها إذ يعتبر التخطيط الإداري " هو أحد الشروط والخطوات الأساسية لإصلاح الإدارة وتحسين نوعيتها، وتوجيه مسيرتها المستقبلية نحو تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المرسومة لها وقد أصبح هذا التخطيط بأنواعه وأشكاله المختلفة أحد سمات العصر الحديث". (شرف، 1999، ص87)، ويتمثل العنصر الثاني في عنصر التنظيم الإداري الذي يعد " أحد العناصر الإدارة تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح كما أنه يحدد الأعمال المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم". (شرف، مرجع نفسه، ص105-106)، أما الرقابة الإدارية هي "عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة مع عملية التخطيط الإستراتيجي، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية. (السعيد، 1999، ص93)، آخر عنصر قمنا بدراسته هو التوجيه الإداري الذي يعرف على أنه " عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الإداريين على فهم وتحليل قدراتهم وميولهم وإمكانياتهم المختلفة ومشكلاتهم واستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق لهم التوفيق. (إخلاص، 2002، ص19)، وكل هذه العناصر لها وظيفة الرقي بالإدارة الرياضية التي تعرف بأنها "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة". (طلحة، 1997، ص8)، وفي تعريف آخر " الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (شلتوت، معوض، 2001، ص152)، في حين يعرف النادي الرياضي على أنه "جمعية أهلية يكوّنها مجموعة من الأفراد بإرادتهم لمنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي". (أرفت، 2012، ص34)، أما النشاط الذي استهدفناه من خلال هذه الورقة هو نشاط كرة القدم التي تعتبر "لعبة جماعية يتكيف معها كل أصناف المجتمع، فبعد أن صارت رياضة جماعية انعدمت المناظر التي ميزت طفولتنا حين كنا نمارس هذه اللعبة، فأصبحت أماكن اللعب أكثر ندر (الشارع، الأماكن العمومية، الساحات الخضراء...إلخ)، هذه الأماكن التي تعتبر المحيط الساحر لهذه اللعبة الأكثر تلقائية والأكثر جاذبية على السواء، ولقد رأى ممارسوا هذه اللعبة أن تحول كرة القدم إلى رياضة، واتخذوها حجة لبعث المسابقات واللقاءات المنظمة، انطلاقا من قاعدة أساسية أنشؤوها آنذاك ثم استخدموا الأيدي والسواعد باستثناء حارس المرمى". (هاك، مراحي، 2015، ص16)، كما هذه الخلفية النظرية لم تمنعنا من تسليط الضوء على بعض الدراسات

السابقة والمشابهة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة ومنها دراسة (عادل بركان، 2012/2011) بعنوان "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية بولاية خنشلة"، دراسة (سالم العياشي، سديرة سعد، 2019/2018) بعنوان "أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي دراسة (مرغاد سيف الدين، 2017/2016) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية"، دراسة (عون محمد عماد الدين، 2016/2015) بعنوان "أهمية التسيير الإداري في إدارة الأندية الرياضية" دراسة (بكري عيسى، 2019/2018) بعنوان "مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية"، وانطلاقا مما تم تقديمه كانت الرغبة في معرفة مدى مساهمة الوظائف الإدارية داخل إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم كانت الرغبة في معرفة إن كانت بعض الأندية في مختلف الأقسام الرياضية التي تندرج ضمنها بعض الأندية المنافسة لكرة القدم بولاية خنشلة من أجل ذلك ارتأينا إلى بلورة مشكلة البحث في التساؤل العام التالي: مدى مساهمة بعض عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بولاية خنشلة ؟

#### 1-1- التساؤلات الجزئية:

- \* هل تعتمد إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على التخطيط الإداري في تسييرها؟
- \* هل يمكن أن تتبع إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم قواعد التنظيم الإداري في تسييرها؟
- \* هل تقوم إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على الرقابة الإدارية في تسييرها؟
- \* هل توظف إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم التوجيه الإداري في تسييرها؟

#### 2- أهداف البحث:

- \* القيام ببحث في مجال التسيير الإداري الرياضي.
- \* معرفة مدى العمل بالوظائف الإدارية لبعض الأندية المنافسة لكرة القدم بولاية خنشلة.
- \* التوصل لنتائج تعكس أو تخدم واقع التسيير الإداري الرياضي للأندية.

#### 3- الفرضية العامة:

- \* تساهم عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بولاية خنشلة.

#### 1-3- الفرضيات الجزئية:

- \* تعتمد إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على التخطيط الإداري في تسييرها.
- \* تتبع إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم قواعد التنظيم الإداري في تسييرها.
- \* تقوم إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على الرقابة الإدارية في تسييرها.
- \* توظف إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بالتوجيه الإداري في تسييرها.

#### 4- اجراءات البحث:

##### 1-1-منهج البحث:

- نظرا لطبيعة هذه الورقة العلمية، اعتمدنا على المنهج الوصفي للملاءمته لطبيعة البحث.

##### 2-4-مجتمع وعينة البحث:

أردنا من خلال هذه الورقة العلمية الاعتماد على أعضاء المجالس الإدارية لبعض الأندية المنافسة لبلدية خنشلة، أين تمثلت عينة الدراسة المختارة عشوائيا في أعضاء المجالس الإدارية لبعض الأندية المنافسة في كرة القدم لولاية خنشلة والبالغ عددهم (30) عضو من خمسة نوادي منافسة هي:

- \* إتحاد خنشلة ( القسم ثاني هواة).
- \* شباب قايس (القسم الثاني هواة).
- \* شباب بوجليانة ( قسم ماين الرباطات).
- \* النجم الرياضي لبلدية المحمل ( قسم ماين الرباطات).
- \* أمل بلدية زوي ( القسم الجهوي الأول).

#### 3-4- مجالات البحث:

1-3-4- المجال البشري: أعضاء المجالس الإدارية بعض الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بولاية خنشلة.

2-3-4- المجال الزمني: بداية الموسم الرياضي 2020/2019 .

3-3-4- المجال المكاني: بعض بلديات ودوائر ولاية خنشلة-الجزائر.

#### 4-4- أدوات البحث:

فهي تعد أداة البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقدراعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- \* صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
  - \* ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
  - \* صياغة الأسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل موظف.
  - \* احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة يجيب عليها أفراد العينة بنعم أو لا.
- اشتمل هذا الاستبيان على أربعة محاور هي :

الجدول (1): المحاور الخاصة بعناصر الإدارة المستحدثة.

المحاور	1	2	3	4
اسم المحور	التخطيط	التنظيم	الرقابة	التوجيه
عدد لعبارات	6	7	8	8

1-4-4- الخصائص السيكومترية للأداة:

#### 1-1-4-4- الثبات:

يقصد بالثبات الحصول على النتائج نفسها أو قريبة منها، كل مرة يعاد فيها تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة وهو يعني دقة الاستبيان. (تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات من درجات العينة الاستطلاعية).

#### 2-1-4-4- الصدق:

يقصد بالصدق قدرة الاستبيان على قياس الخاصية التي وضع لها الاستبيان فعلا ولا يقيس شيئا بديلا عنه أو بالإضافة إليه. ( تم الاعتماد على الصدق الظاهري لبعض الأساتذة ذو التخصص إضافة إلى الاعتماد على الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات).

بعد إجراء استطلاعية على الأندية المنافسة قيد البحث، خلصنا إلى الخصائص السيكومترية للأداة المتمثلة في ثبات وصدق محتوى عبارات الاستبيان كالآتي:

الجدول (2): يبين نتائج الخصائص السيكومترية للأداة.

الاستبيان	حجم العينة الاستطلاعية	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
بعض عناصر الإدارة المستحدثة	10	0.76	0.87

يتضح من الجدول (2): أن قيمة معامل "ألفا كروم باخ" لجميع فقرات الاستبيان الكلي (0.76) وصدق ذاتي بقيمة (0.87)، وهو معامل ثبات وصدق عاليين مما يدل على أن الاستبيان يتميز بدرجة ثبات وصدق تجعلنا نقبل نتائجه في الأخير بنوع من الثقة.

#### 3-1-4-4- الموضوعية:

انطلاقا من نتائج ثبات وصدق الأداة، يمكننا أن نستخلص أن أفراد العينة الاستطلاعية قاموا بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان دون صعوبة وبالتالي هذا يدل على سهولة ووضوح عبارات الاستبيان مما يجعل هذا الاستبيان مناسب للبحث الحالي.

#### 6-4- الوسائل الإحصائية:

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية المطبقة في العلوم الانسانية والاجتماعية (spssv20) وذلك لحساب :

النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية)/المتوسط الحسابي/الانحراف المعياري/معامل التجزئة النصفية/معامل الصدق الذاتي/اختبار كاي<sup>2</sup>.

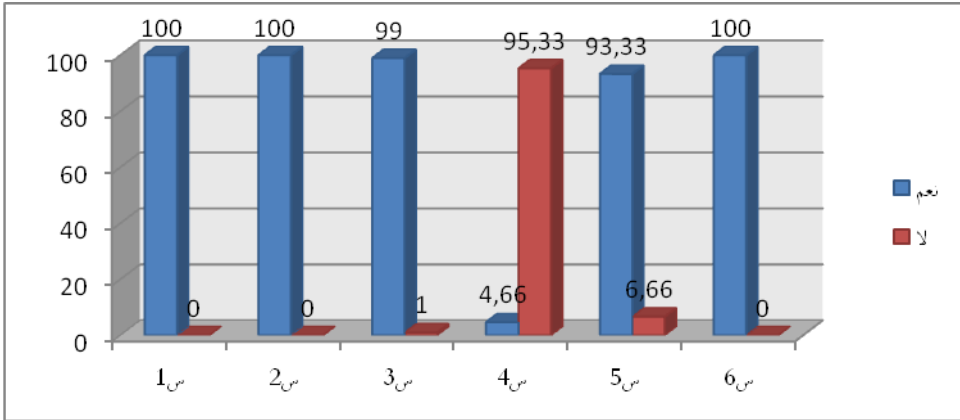
#### 5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

1-5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى الموسومة بـ "تعتمد إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على التخطيط الإداري في تسييرها".

الجدول (3): يبين نتائج المحور الأول الخاص بالتخطيط الإداري.

المحاور	العبارات	تكرار المشاهدة	النسبة المئوية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة	الدالة الإحصائية
السؤال الأول	نعم	30	100%	15	دالة إحصائية
	لا	0	0%		
السؤال الثاني	نعم	30	100%	15	
	لا	0	0%		
السؤال الثالث	نعم	29	99%	13.66	
	لا	1	1%		

	9.6	4.66%	3	نعم	السؤال الرابع
		95.33%	27	لا	
	11.26	93.33%	28	نعم	السؤال الخامس
		6.66%	2	لا	
	15	%100	30	نعم	السؤال السادس
		0%	0	لا	



الشكل (1): يبين النسبة المئوية لمحور التخطيط الإداري.

من خلال الجدول (3) والشكل (1) اللذان يوضحان نتائج المحور الأول الخاص بعنصر التخطيط الإداري عند درجة حرية تساوي (1) ومستوى دلالة (0.05) وقيمة جدولية كا<sup>2</sup> مقدرة بـ (3.84) تم التوصل لنفس النتائج في كل من (السؤال الأول، السؤال الثاني، السؤال السادس) أين بلغت نسبة الإجابة بنعم (100%) مع عدم وجود نسبة الإجابة بـ لا مع العلم أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (15.00)، أما السؤال الثالث كانت نسبة الإجابة بنعم (99%) ونسبة الإجابة بـ لا (1%) مع العلم أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (13.66)، في حين السؤال الرابع بلغت نسبة الإجابة بنعم (4.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (95.33%) مع العلم أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (9.60)، والسؤال الخامس بلغت نسبة الإجابة بنعم (93.33%) ونسبة الإجابة بـ لا (6.66%) مع العلم أن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية (11.26)، مما يدل على أن جميع قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتعزى هذه النتائج إلى الدور الذي يلعبه التخطيط الإداري الذي تكمن أهميته في تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةها والذي يتميز بخصائص (الدقة، الواقعية، المرونة، الأولوية، الشمولية، الاستمرارية، التنسيق التكاملية) والتي يتظاهر أن إدارة النوادي الرياضية تعتمد على بعض الخطط الاستراتيجية الإدارية في تسيير أنديتها، ويعرفه (فريدمان) بأنه " طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من أجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة يقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها". (عثمان، 1999، ص27)، واتفقت النتائج الحالية مع دراسة ماستر مشابهة للطلاب (بصير علي تحت

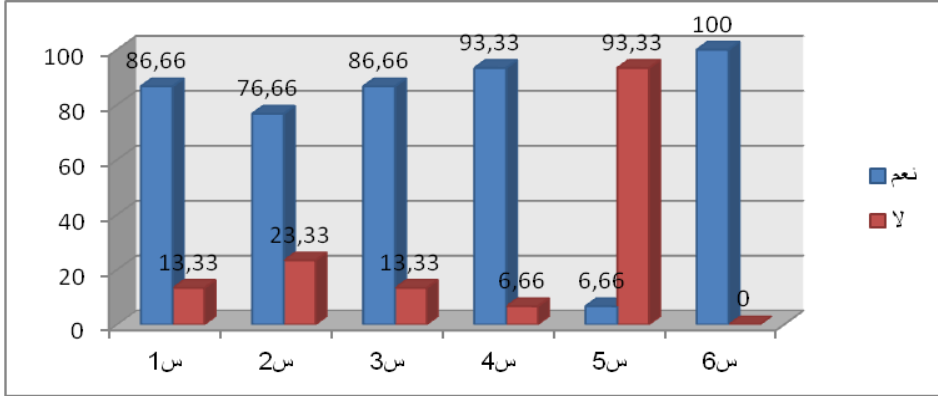
إشراف د. دحية خالد، (2016/2015) بعنوان "قوانين تسيير النوادي الرياضية ومدى تماشيها مع الواقع الحالي للرياضة في الجزائر" أين توصل الباحث إلى أن أغلبية الأندية تسيير نحو التطور والنجاح وذلك راجع الاعتماد الجيد على لتسيير المحكم والمخطط له من طرف المجالس الإدارية للنوادي التي أقيمت الدراسة عليها، وأيضا في دراسة (بوصلاح نذير، 2015) بعنوان "تحديات الإدارة الرياضية للأندية ودورها في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف"، أين توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نأخذ منها أن إداري الأندية الرياضية يعتمدون على برامج تدريب إدارية داخل الأندية تشتمل على استخدام البرامج التكنولوجية الحديثة، إضافة إلى ذلك دراسة (سليمان هزوشي، 2015) بعنوان "أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة" الذي توصل إلى نتائج إيجابية تمثلت في أن لكل من التخطيط والمتابعة أثرا ايجابي في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وعكس ذلك ونظرا لأهمية عنصر التخطيط المحكم وفي دراسة مشابهة أخرى لـ (عادل بركان، 2012/2011) بعنوان، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية بولاية خنشلة" توصل الباحث إلى أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية غير كفى لممارسة التخطيط الإداري.

2-5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية الموسومة بـ "تتبع إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم قواعد التنظيم الإداري في تسييرها".

#### الجدول (4): يبيّن نتائج المحور الثاني الخاص بالتنظيم الإداري

المحاور	العبارات	تكرار المشاهدة	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السؤال الأول	نعم	26	86.66%	8.06	دالة إحصائية
	لا	04	13.33%		
السؤال الثاني	نعم	23	76.66%	4.26	
	لا	07	23.33%		
السؤال الثالث	نعم	26	86.66%	8.06	
	لا	04	13.33%		
السؤال الرابع	نعم	28	93.33%	11.26	
	لا	02	6.66%		
السؤال الخامس	نعم	04	6.66%	8.06	
	لا	26	93.33%		
السؤال السادس	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		
السؤال السابع	نعم	28	93.33%	11.26	
	لا	02	6.66%		

ك<sup>2</sup> لجدولية (3.84) / مستوى الدلالة (0.05) / درجة الحرية (1)



الشكل (2): بيّن نتائج المحور الثاني الخاص بالتنظيم الإداري.

من خلال الجدول (4) والشكل (2) اللذان يوضّحان نتائج المحور الثاني الخاص بعنصر التنظيم الإداري عند درجة حرية تساوي (1) ومستوى دلالة (0.05) وقيمة جدولية ك<sup>2</sup> مقدرة بـ (3.84) تم التوصل لنفس النتائج في كل من (السؤال الأول، السؤال الثالث) بلغت نسبة الإجابة بنعم (86.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (13.33%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (8.06)، أما السؤال الثاني بلغت نسبة الإجابة بنعم (76.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (23.33%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (11.26) ، أما كل من (السؤال الرابع، السؤال السابع) بلغت نسبة الإجابة بنعم (93.33%) ونسبة الإجابة بـ لا (6.66%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (11.26) ، أما السؤال الثالث كانت نسبة الإجابة بنعم (99%) ونسبة الإجابة بـ لا (1%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (13.66) ، في حين وأيضاً السؤال الخامس بلغت نسبة الإجابة بنعم (6.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (93.33%) ، وأيضاً السؤال السادس بلغت نسبة الإجابة بنعم (100%) ونسبة الإجابة بـ لا (00%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (15.00) مما يدل على أن جميع قيم ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه النتائج إلى اتباع قواعد التنظيم الإداري من طرف المجالس الإدارية للأندية الرياضية والذي يعتبر اتفاق الهيئة الإدارية على تحقيق هدف مشترك، إذ يعزف التنظيم على أنه "عمل مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف معيّن وأيضاً يمثّل الوظيفة الإدارية المكملّة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق هدف أو أهداف ، وهو بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف منظمة (إبراهيم، الشافعي، 2003، ص3)، حيث اتفقت النتائج الحالية مع دراسة ماستر مشابهة للطلاب (بكري عيسى، تحت إشراف دلزنك، 2019/2018) بعنوان "مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية" أين توصل الباحث إلى أنه يوقّر التنظيم الجيد البيئة الداخلية المناسبة لممارسة الإداريين والموظفين لأعمالهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم، مما يحسن من مستوى أدائهم بصورة ملحوظة وعدم وجود تنظيم جيد يؤدي إلى الفوضى وهدر الموارد المادية والبشري والصراع بين الموظفين، مما قد يعرض الديوان للفشل في أداء مهامه وتحقيق أهدافه، إضافة إلى دراسة (دريدي فاطمة، براهمي قدور، 2020) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تنظيم أندية كرة القدم" أين توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات ومنها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد اللجان



## عنوان المقال: مساهمة بعض عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم

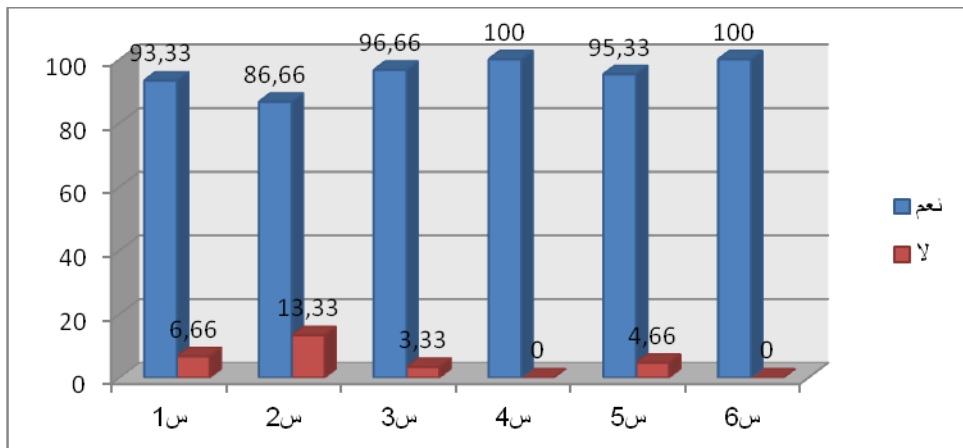
المسيرة للنادي على التفكير والتخطيط لاستقطاب أكبر عدد من الممارسين، والقيام بعملية توجيههم وتنظيمهم وتكوينهم للاستفادة منهم مستقبلا، من أجل ذلك في المجال الرياضي التنظيم الفعال يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ (مدربين، لاعبين...إلخ).

3-5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة الموسومة بـ "تعمل إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على الرقابة الإدارية في تسييرها".

الجدول (5): يبيّن نتائج المحور الثالث الرقابة الإدارية

المحاور	العبارات	تكرار المشاهدة	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوبة	الدلالة الاحصائية
السؤال الأول	نعم	28	93.33%	11.26	دالة إحصائيا
	لا	02	6.66%		
السؤال الثاني	نعم	26	86.66%	8.06	
	لا	04	13.33%		
السؤال الثالث	نعم	29	96.66%	13.06	
	لا	01	3.33%		
السؤال الرابع	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		
السؤال الخامس	نعم	27	95.33%	9.60	
	لا	03	4.66%		
السؤال السادس	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		
السؤال السابع	نعم	23	76.66%	4.26	
	لا	07	23.33%		
السؤال الثامن	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		

ك<sup>2</sup> لجدولية (3.84) / مستوى الدلالة (0.05) / درجة الحرية (1)



الشكل (3): يبين نتائج المحور الثالث الرقابة الإدارية.

من خلال الجدول (5) والشكل (3) اللذان يوضحان نتائج المحور الثالث الخاص بعنصر الرقابة الإدارية عند درجة حرية تساوي (1) ومستوى دلالة (0.05) وقيمة جدولية كآ<sup>2</sup> مقدرة بـ (3.84) تم التوصل في السؤال الأول بلغت نسبة الإجابة بـ نعم (93.33%) ونسبة الإجابة بـ لا (6.66%) مع العلم أن قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية (11.26)، والسؤال الثاني بلغت نسبة الإجابة بـ نعم (86.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (13.33%) مع العلم أن قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية (8.06)، أما السؤال الثالث بلغت نسبة الإجابة بـ نعم (96.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (3.33%) مع العلم أن قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية (13.06)، وتشارك في النسب عند كل من (السؤال الرابع، السؤال السادس، السؤال الثامن) أين بلغت نسبة الإجابة بـ نعم (100%) ونسبة الإجابة بـ لا (00%) مع العلم أن قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية (15.00)، أيضا السؤال الخامس بلغت نسبة الإجابة بـ نعم (95.33%) ونسبة الإجابة بـ لا (4.66%) مع العلم أن قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية (9.60)، في الأخير السؤال السابع بلغت نسبة الإجابة بـ نعم (76.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (23.33%) مع العلم أن قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية (4.26)، مما يدل على أن جميع قيم كآ<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كآ<sup>2</sup> الجدولية وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزى هذه النتائج إلى العمل بعنصر الرقابة الإدارية في تسيير النوادي، وهي عملية يتأكد بواسطتها مسيري النوادي من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعلمي لتحقيق أهداف النادي، أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل، إذ تعرف الرقابة الإدارية على أنها "الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.(عليوة، 2001، ص35)، إذ يتبين لنا أن نوع الرقابة المطبق في النوادي الرياضية هو الرقابة حسب المستويات الإدارية (الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة، الرقابة على مستوى العلميات، الرقابة على مستوى الأفراد)، وفي دراسة ماستر مشابهة للطالب ( حمزة مصباح تحت إشراف د.خليل مراد 2019/2018) بعنوان " دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية" أين توصل الباحث إلى أن الرقابة المفاجئة لها دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية، الرقابة الدورية لها دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية، متابعة ومشاهدة الفرد دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية، ومع هذا فالرقابة الإدارية لها علاقة ارتباطية تكاملية وتداخلية بالوظائف الإدارية الأخرى، إلا أن هناك دراسات تبرز بعض صعوبات تطبيق عناصر الإدارة الرياضية ومنها دراسة (سعد سعيدان، 2015) بعنوان "صعوبات تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من وجهة نظر إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضية" أين توصل الباحث إلى أنه توجد صعوبات بشرية تعيق تطبيق مفاهيم الغدارة الرياضية الحديثة تتمثل في صعوبة تفسير وتطبيق القوانين من طرف الموظفين وكذلك نقص الكادر البشري المتخصص ونقص التكوين المخصص لتأهيل الكوادر البشرية بالإضافة أن طبيعة التكوين الجامعي غير متوافق مع متطلبات العمل الإداري الحديث في جل الأحوال، وفي خلاصة عامة توصل الباحث إلى أن الصعوبات الفنية تحتل المرتبة الأولى في سلم الصعوبات ثم تليها الصعوبات القانونية ثم الصعوبات البشرية وفي الأخير الصعوبات المالية، أين اقترح الباحث تحسين البنية التحتية للإدارة الرياضية وتزويدها بكل التجهيزات الضرورية التي تمكنها من مواكبة التطورات

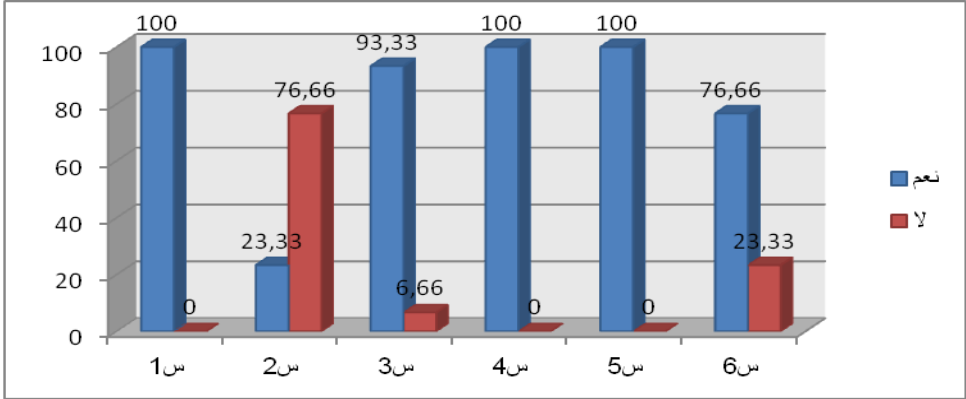
الحاصلة للحاق بالركب والتفاعل مع العالم المتقدم داخلا وخارجيا لتحسين نوعية الخدمات وإساءة دعائم التحول من الدائرة التقليدية إلى الإدارة الحديثة.

4-5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة الموسومة بـ "تقوم إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بالتوجيه الإداري في تسييرها"

الجدول (6): يبيّن نتائج المحور الرابع التوجيه الإداري.

المحاور	العبارات	تكرار المشاهدة	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup> المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السؤال الأول	نعم	30	100%	15.00	دالة احصائيا
	لا	00	00%		
السؤال الثاني	نعم	07	23.33%	4.26	
	لا	23	76.66%		
السؤال الثالث	نعم	28	93.33%	11.26	
	لا	02	6.66%		
السؤال الرابع	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		
السؤال الخامس	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		
السؤال السادس	نعم	23	76.66%	4.26	
	لا	07	23.33%		
السؤال السابع	نعم	30	100%	15.00	
	لا	00	00%		
السؤال الثامن	نعم	03	23.33%	4.26	
	لا	27	76.66%		

ك<sup>2</sup> لجدولية (3.84) / مستوى الدلالة (0.05) / درجة الحرية (1)



الشكل (4): يبين نتائج المحور الرابع التوجيه الإداري.

من خلال الجدول (6) والشكل (4) اللذان يوضحان نتائج المحور الرابع الخاص بعنصر التوجيه الإداري عند درجة حرية تساوي (1) ومستوى دلالة (0.05) وقيمة جدولية ك<sup>2</sup> مقدرة بـ (3.84) تم التوصل لنفس النتائج في كل من (السؤال الأول، السؤال الرابع، السؤال الخامس، السؤال السابع) أين بلغت نسبة الإجابة بنعم (100%) مع عدم وجود نسبة الإجابة بـ لا مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (15.00)، أما السؤال الثاني كانت نسبة الإجابة بنعم (23.33%) ونسبة الإجابة بـ لا (76.66%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (4.26). أيضا السؤال الثالث كانت نسبة الإجابة بنعم (93.33%) ونسبة الإجابة بـ لا (6.66%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (11.26)، أخيرا السؤال السادس كانت نسبة الإجابة بنعم (76.66%) ونسبة الإجابة بـ لا (23.33%) مع العلم أن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية (4.26)، مما يدل على أن جميع قيم ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى هذه النتائج إلى دور التوجيه الإداري في تسيير الأندية الرياضية والذي يعتبر من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى هذه المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد مسيري النوادي الرياضية أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز، إذ يعرف التوجيه على أنه "تصور هادف، مرحلة فكرية تسبق التنفيذ والتنظيم وتحديد السلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لأن إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، ينطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل" (بركان، 2012، ص20)، والذي بدوره يعتمد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في (إصدار القرارات، وجود القيادة ذات الكفاءة، الاتصال، الدافعية، ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة)، ويضيف (مروان، 2002، ص53) أن "في المجال الرياضي لا بد أن تكون لكل مؤسسة اجهزة توجيهية ذات كفاءة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاز عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها"، هذا واتفقت النتائج الحالية مع دراسة

ماستر الطالب (عون محمد عماد الدين، تحت إشراف د.بوعروري جعفر 2015/2016) بعنوان "أهمية التسيير الإداري في إدارة الأندية الرياضية" أين توصل الباحث إلى أن تطبيق إدارة لنادي لعناصر الإدارة المختلفة عمل على التأثير بصورة إيجابية على الاداء الرياضي ومردودية الاندية الرياضية ككل، مما يدل على إدارات الأندية أنها تستفيد من التطور الفكري الإداري كي تحقق أفضل العائدات الاجتماعية، التربوية، الاقتصادية للنادي والمجتمع.

وبناء على ماتم تقديمه يتضح أن كل الفرضيات الجزئية محققة وبالتالي تحقق الفرضية العامة الموسومة بـ تساهم عناصر الإدارة المستحدثة في تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم ويقابل ذلك ماتوصل له الباحثان في دراستهم (سالم العياشي، سديرة سعد، 2019) بعنوان "أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر" أين توصل الباحثان إلى مساهمة درجة تطابق أهداف إدارة النوادي الرياضية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي، تسام درجة استجابة الهياكل التنظيمية على مستوى إدارة الأندية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي، تساهم الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة النوادي بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي، وهذا ماتوصلنا له من خلل هذه الورقة العلمية من خلال مساهمة عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير النوادي الرياضية.

6- خاتمة :

انطلاقاً من مبدأ أن الإدارة الرياضية هي في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الفرد وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من تطور الأفكار الإدارية والتي تعد عن تنسيق عناصر المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات، من أجل ذلك جاءت فكرة هذه الورقة العلمية في معرفة مساهمة بعض عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم مما جعلنا نستنتج مايلي:

\* تحقق الفرضية الأولى الموسومة بـ " تعتمد إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على التخطيط الإداري في تسييرها".

\* تحقق الفرضية الثانية الموسومة بـ " تتبع إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم قواعد التنظيم الإداري في تسييرها".

\* تحقق الفرضية الثالثة الموسومة بـ " تعمل إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم على الرقابة الإدارية في تسييرها".

\* تحقق الفرضية الرابعة الموسومة بـ " تقوم إدارة الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم بالتوجيه الإداري في تسييرها"  
\* تحقق الفرضية العامة الموسومة بـ تساهم بعض عناصر الإدارة المستحدثة في تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم.

وهذا مايقودنا في آخر هذه الورقة العلمية المتواضعة لطرح بعض المقترحات منها:

\* توكل مسؤولية إدارة الأندية إلى ذوي الكفاءة النظرية والتطبيقية وأهل التخصص في التسيير الإداري الرياضي.

\* إعداد أيام تكوينية دورية لمسيري النوادي الرياضية وتنويرهم بأحدث الأفكار الخاصة بالتسيير الإداري للنوادي من خلال إبراز القوانين الحديثة للتسيير.

\* الحرص على العمل بعناصر الإدارة ( التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) في تسيير الأندية الرياضية من أجل النهوض بها والوصول بها إلى أعلى درجات الإنجاز الرياضي وأيضاً الانتقال من قسم رياضي إلى آخر وصولاً للاعتراف الرياضي.

7- قائمة المراجع:

1-1- الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي. (2003). القيادة الإدارية والرياضية. ط1. مصر: منشأة المعارف.
- 2- إخلاص محمد عبد الحفيظ. (2002). التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي. ط1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 3- حسن شلتوت، حسن معوض. (2001). التنظيم الإداري في التربية الرياضية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 4- رأفت سعيد هندواي السباعي. (2012). برمجة الأهداف وتطبيقها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية. ط1. الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 5- السعيد محمد المصري. (1999). التنظيم والإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 6- السيد عليوة. (2001). سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد. مصر: أترك للنشر والتوزيع.
- 7- طلحة حسام الدين. (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية. ط1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 8- عبد الحميد شرف. (1999). الإدارة في التربية الرياضية، ط2. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 9- عثمان محمد غنيم. (1999). التخطيط أسس ومبادئ عامة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 10- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2002). إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. ط1. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة.
- 2-7- المذكرات، الرسائل، الأطروحات:
- 11- بركان عادل (2012/2011). واقع التخطيط في المنشآت الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم الطبيعة والحياة. قسم التربية البدنية والرياضية. المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس.
- 12- بكاري عيسى (2019/2018). مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية. مذكرة ماستر غير منشورة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 13- عون محمد عماد الدين. (2016/2015). أهمية التسيير الإداري في إدارة الأندية الرياضية. مذكرة ماستر غير منشورة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 14- لبصير علي. (2016/2015). قوانين تسيير النوادي الرياضية ومدى تماشها مع الواقع الحالي للرياضة في الجزائر. مذكرة ماستر غير منشورة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 15- مرغاد سيف الدين. (2016/2015). التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية. مذكرة ماستر غير منشورة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 16- مصباح حمزة (2019/2018). دور وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية. مذكرة ماستر غير منشورة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 17- هالك عيسى، مجاري الحسين. (2015/2014). الأخطاء التحكيمية ودورها في إثارة العنف والعدوان للاعبين كرة القدم صنف أكابر. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

3-7- المجالات العلمية:

- 18- بوصلاح نذير.(2015).تحديات الإدارة الرياضية للأندية الرياضية ودورها في تطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف. *مجلة الإبداع الرياضي*، جامعة محمد بوضياف المسيلة. (17).ص8-20.
- 19- دريدي فاطمة، براهيمي قدور.(2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تنظيم أندية كرة القدم. *مجلة المنظومة الرياضية*. جامعة زيان عاشور الجلفة. (1).ص156-171.
- 20- سالم العياشي، سديرة سعد (2019) . أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. *مجلة الإبداع الرياضي*، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 10(2)، مكرر جزء(01)، 158-177.
- 21- سعد سعدان.(2015). صعوبات تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من وجهة نظر إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة. *مجلة المنظومة الرياضية*. جامعة زيان عاشور الجلفة. (1).ص26-62.
- 22- سليمان هزرشي.(2015). أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة. *مجلة المنظومة الرياضية*. جامعة زيان عاشور الجلفة. (2).ص149-171.